



**Syddansk Universitet**

## **Vigtigheden af innovationssamarbejde for den danske transportindustri**

Tranekjer, Tina Lundø; Brøde Jepsen, Lisbeth; Knudsen, Mette Præst

*Published in:*  
Trafik & Veje

*Publication date:*  
2018

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Document license*  
Ikke-specificeret

*Citation for pulished version (APA):*  
Tranekjer, T. L., Brøde Jepsen, L., & Knudsen, M. P. (2018). Vigtigheden af innovationssamarbejde for den danske transportindustri. Trafik & Veje, 2018(05), 47-48.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Vigtigheden af innovationssamarbejde for den danske transportindustri

Denne artikel præsenterer resultater fra forskellige undersøgelser af den danske transportindustri foretaget af Center for Integrerende Innovationsledelse, Syddansk Universitet, i perioden 2013 – 2016 under Transporten Innovationsnetværk (TINV). Artiklens overordnede budskab til den danske transportindustri er, at samarbejde med potentielle kunder kan være en af vejene til mere innovation i branchen.



Tina Lundø Tranekjer,  
Syddansk Universitet  
tina@sdu.dk



Lisbeth Brøde Jepsen,  
Erhvervsakademi SydVest.  
lbj@easv.dk



Mette Præst Knudsen,  
Syddansk Universitet  
mpk@sam.sdu.dk

## Udvikling og innovation

Udvikling og innovation er afgørende for virksomhedernes konkurrencekraft og deres overlevelse. Undersøgelsen viser, at udvikling og innovation inden for transportsektoren er af begrænset omfang sammenlignet med f.eks. de producerende erhverv. 31% af de deltagende transportvirksomheder har introduceret et nyt produkt eller en serviceydelse inden for en 3-årig periode på markedet. Dette er et lavt innovationsniveau, som kan skyldes forskellige faktorer og årsager som f.eks. manglende kompetencer til at udføre innovative projekter, eller at det primære fokus i virksomheden er på den daglige drift og kerneforretning, nemlig transport fra A til B frem for udvikling af nye produkter og services.

Det væsentligste resultat fra undersøgelsen er, at samarbejde med kunder eller leverandører er en farbar vej til at løfte innovationsniveauet.

## Samarbejde er vigtigt

De deltagende transportvirksomheder samarbejder primært med deres kunder (49%) og/eller deres leverandører (46%). De to primære årsager til, at transportvirksomhederne samarbejder, er, at de ønsker at forbedre deres kernekompetencer samt et ønske om at udvikle nye produkter eller

serviceydelser. Samarbejdet ses ligeledes som adgang til at udvikle nye forretningsområder samt reducere omkostningerne.

Når virksomheder, som samarbejder omkring innovation, sammenlignes med virksomheder, som ikke samarbejder omkring innovation, så ses følgende forskelle:

- De samarbejdende transportvirksomheder er ældre og større (målt i antal ansatte).
- De samarbejdende transportvirksomheder er mere innovative.

Vores *første anbefaling* til transportvirksomheder, der ønsker at øge deres innovative kompetencer, er således at søge samarbejdet med enten kunder eller leverandører aktivt. Hvordan kan din virksomhed understøtte f.eks. en kundes ønske om forbedret transportløsning via en innovativ løsning?

Igennem samarbejdet opnås adgang til ressourcer og viden (Knudsen, 2007), som de ikke nødvendigvis selv besidder, men som understøtter igangværende eller nye innovationsprojekter. Eksempelvis kan det være teknisk viden fra deres leverandører eller konkrete problemer med sikker transport af kundens varer.

Udover samarbejde, så viser analyserne endvidere, at både uddannelse og det, at virksomheden har en dedikeret

medarbejder til innovation, begge har en positiv indflydelse på graden af innovation i transportvirksomhederne.

De to næste anbefalinger er derfor, at transportvirksomheder, der ønsker at øge deres innovative kompetencer, bør

- fokusere på uddannelse af medarbejderne med fokus på innovation
- tildele ansvaret for innovation til en specifik medarbejder.

Samarbejde kan dog også give anledning til udfordringer for virksomhederne. Følgende udfordringer blev identificeret: modstridende målsætninger mellem partner i projekterne og problemer i forhold til koordinering mellem partnerne af projektet. Derudover var manglende engagement og forpligtelse også en udfordring, f.eks. at der ikke blev tildelt den nødvendige tid eller de nødvendige finansielle ressourcer til projektet. I forhold til de identificerede muligheder omkring adgang til viden og ressourcer viste analyserne samtidig, at dette var svært i praksis, og at netop deling af viden og informationer var behæftet med problemer. Da engagement og vidensdeling er et af kerneelementerne i et velfungerende innovationssamarbejde, manglende opmærksomhed på problematikken kan have store konsekvenser for det innovative projekt (Easterby-Smith et al 2008; Richey et al 2005)

Den fjerde anbefaling til virksomheder, som indgår i et innovativt samarbejde, er netop at være særligt opmærksomme på udfordringerne. Ved indgåelsen af de fleste samarbejder hersker en positiv dialog og troen på, at samarbejdet vil resultere i de ønskede resultater. Men ikke overraskende vil mange innovative projekter grundet i den generelle usikkerhed omkring innovationsprojektet, samarbejdet, omkostningerne osv. blive udsat for forsinkelser, overraskelser og andre udfordringer. Det er derfor vigtigt, at partnerne bliver i innovationssamarbejdet og forsætter engagementet og deler relevant viden.

Men på trods af et godt afsæt og vilje til samarbejde, så fejler nogle innovationsprojekter. Nogen afbrydes undervejs, mens andre fejler, når innovationen introduceres på markedet. Fejlslagne innovationsprojekter anskues af mange som spild af ressourcer, men vi ønsker at understrege, at fejl kan vendes til noget positivt. Fejlslagne innovationsprojekter bidrager f.eks. med viden – enten om noget som er lykkedes undervejs – eller med viden om løsninger,

der ikke kan anvendes som planlagt. Dette kan være nyttig viden til det næste innovationsprojekt, hvis ellers den viden samles op (Leoncini, 2016; Ederer & Manso, 2013).

Den femte anbefaling er derfor, at selvom virksomheden har fejlslagne innovationsprojekter, bør innovationsarbejdet fortsættes. Vigtigt at er det at huske, at de virksomheder, som har fejlslagne innovationsprojekter, er samtidig mere innovative end virksomheder, der slet ikke forsøger sig.

## Konklusion

Trods de nævnte udfordringer med innovation og innovationssamarbejde så går vejen til konkurrencekraft gennem innovative projekter. Virksomheder, der innoverer, har en bedre præstation end ikke innovative virksomheder. Men innovationsarbejdet kræver dedikation og kompetencer. Starten til innovation kan derfor med fordel gå igennem etablering af samarbejder med kunder og leverandører.

### Transportens Innovationsnetværk ([www.tinv.dk](http://www.tinv.dk))

Transportens Innovationsnetværk (TINV) er et af 22 nationale innovationsnetværk under Styrelsen for Forskning og Innovation (FI). Målet med TINV er at styrke innovationsevnen og skabe vækst i virksomhederne inden for transportbranchen.

## Hvordan er resultaterne fremkommet?

Undersøgelserne blev foretaget i perioden 2013 - 2016 og er indsamlet med et spørgeskema til virksomheder i transportindustrien samt dybdeinterviews med udvalgte aktører i branchen. Undersøgelserne er udført af Syddansk Universitet som en del af samarbejdet med Transportens Innovationsnetværk ([www.tinv.dk](http://www.tinv.dk)).

Spørgeskemaet blev sendt ud til 893 transportvirksomheder, hvoraf 148 blev returneret, hvilket giver en svarprocent på 16,6%. De deltagende transportvirksomheder er fordelt på følgende forretningsområder; 58% på vejtransport, 21% transportformidling som speditør eller shipping, 9% på havne- og transportcentre, 7% på tog-

transportservice og 5% på luftfart.

Derudover er der foretaget 11 interviews med transportvirksomheder, som har samarbejdet enten med deres kunder eller leverandører omkring innovation. Disse transportvirksomheder blev identificeret på baggrund af spørgeskemabesvareelserne. Interviewene blev gennemført med virksomhedernes direktør. Interviewene havde en varighed på mellem 60 og 120 min.

## Referencer

- [1] Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. 2008. Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4): 677-690.
- [2] Ederer, F. & Manso, G. 2013. Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science*, 59(7): 1496-1513.
- [3] Knudsen, M. P. 2007. The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2): 117-138.
- [4] Richey, R.G, Genchey, S.E, Daugherty, P. J (2005). The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(4):233-257.
- [5] Leoncini, R. (2016). Learning-by-failing. An empirical exercise on CIS data, *Research Policy*, 45(2): 376 – 386.